

Nachhaltigkeit als unternehmerische Chance

Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend

1.11.2017

Agenda

- Einführung
- Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle
- Erfolgsfaktoren für neue Geschäftsmodelle
- Beispiele nachhaltiger Geschäftsmodelle

Einführung

7 Geschäftsfelder und 1 Beteiligungsmanagement

Wissenschaftsstadt Darmstadt

Energie & Wasser



Immobilien



Mobilität



Gesundheit



Kultur & Freizeit



Telekommunikation & IT



Entsorgung & Abwasser



Beteiligungsmanagement



Strategische Positionierung als Nachhaltigkeitskonzern

**Nachhaltigkeit
als unternehmerische
Chance**

Konformitäts-
strategie

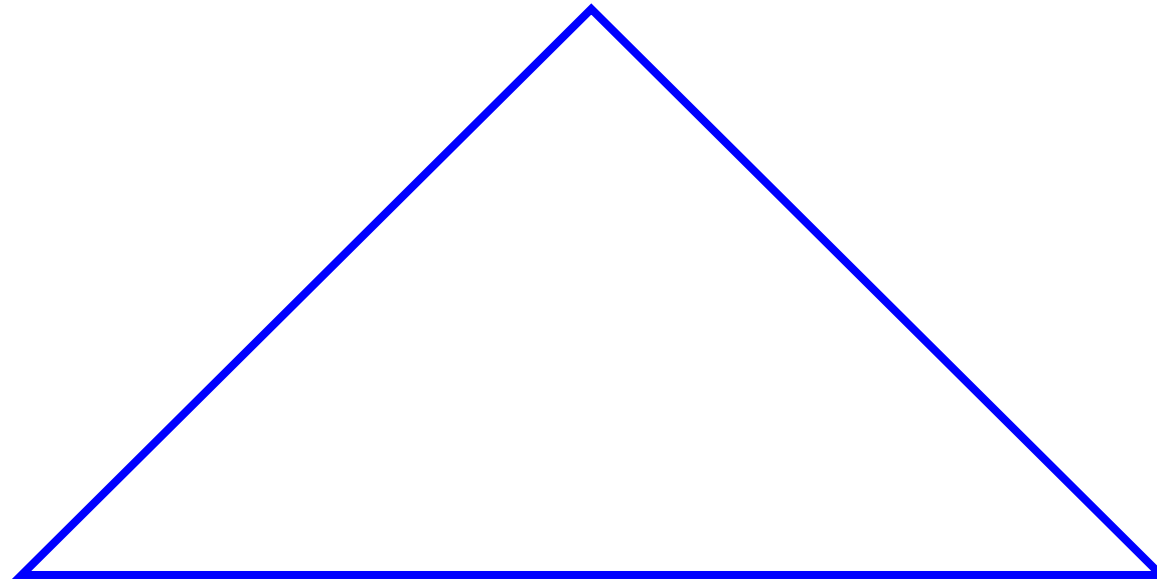
Green Compliance

Kernelemente der Europa 2020 Strategie



Elemente der Nachhaltigkeit

Sicherung und Steigerung
des Unternehmenswerts



Ökologische
Nachhaltigkeit

Gesellschaftliches
Engagement

Begriffe

Ein **Geschäftsmodell** konkretisiert die Unternehmensstrategie. Es umfasst die Aktivitäten, die benötigt werden, um die Wettbewerbspositionierung und die Wertschöpfung zu ermöglichen (Osterwalder 2004).

Ein **nachhaltiges Geschäftsmodell** umfasst zusätzlich Aktivitäten für die Erreichung von ökologischem und sozialem Mehrwert (Boons/Lüdeke-Freund 2013).

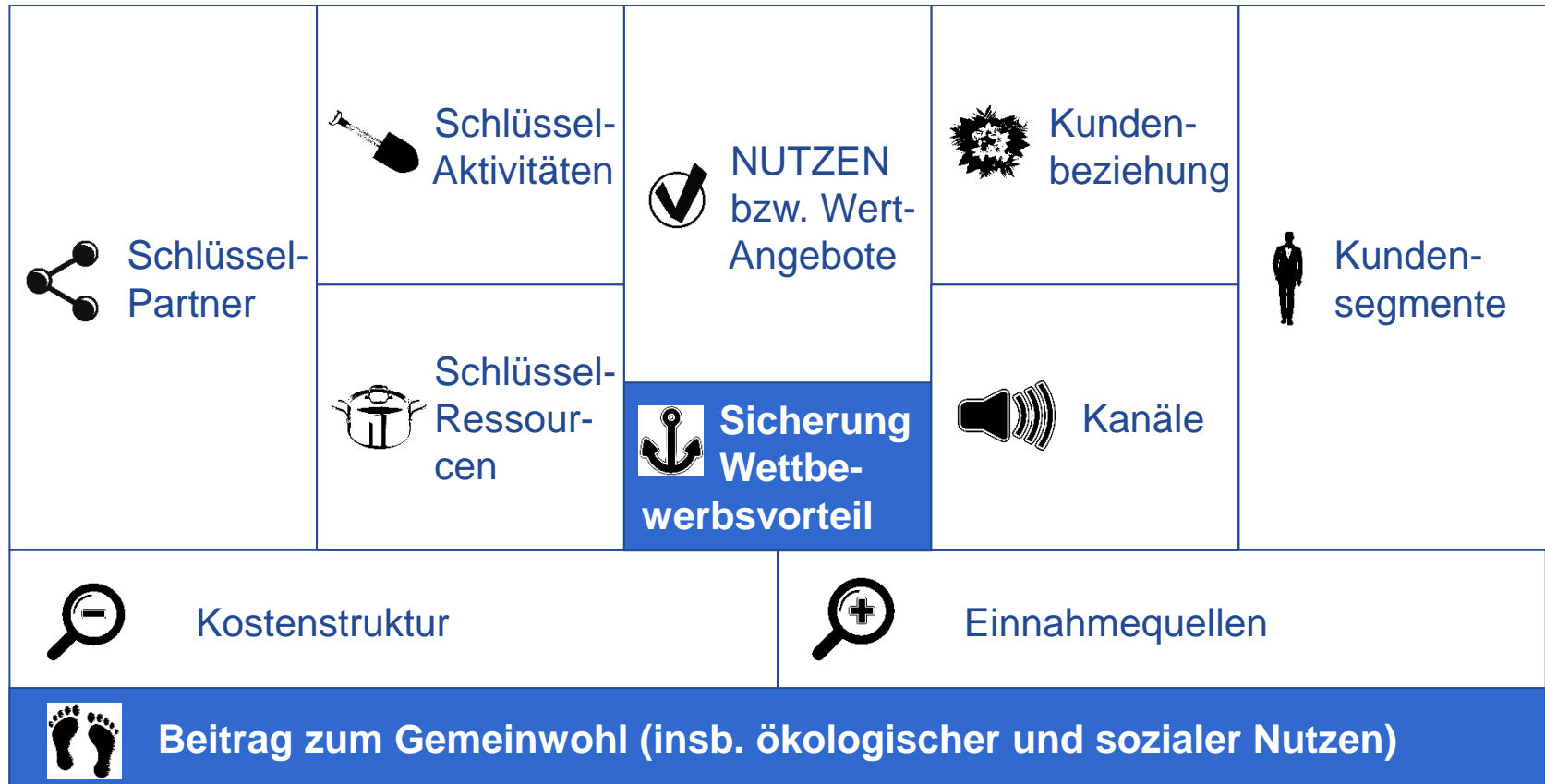
Dabei handelt es sich um eine **relative Nachhaltigkeit** (nicht um eine absolute), d.h. nachhaltige Geschäftsmodelle sind im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen nachhaltiger.

Strukturmodell für Geschäftsmodelle

Schlüssel-Partner	Schlüssel-Aktivitäten	NUTZEN bzw. Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kunden-segmente
	Schlüssel-Ressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur			Einnahmequellen	

Osterwalder/Pigneur 2011

Strukturmodell für nachhaltige Geschäftsmodelle



Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle

Ansatzpunkte für den Aufbau neuer Geschäftsmodelle



Alternativen zwischen Wertorientierung und Gemeinwohl

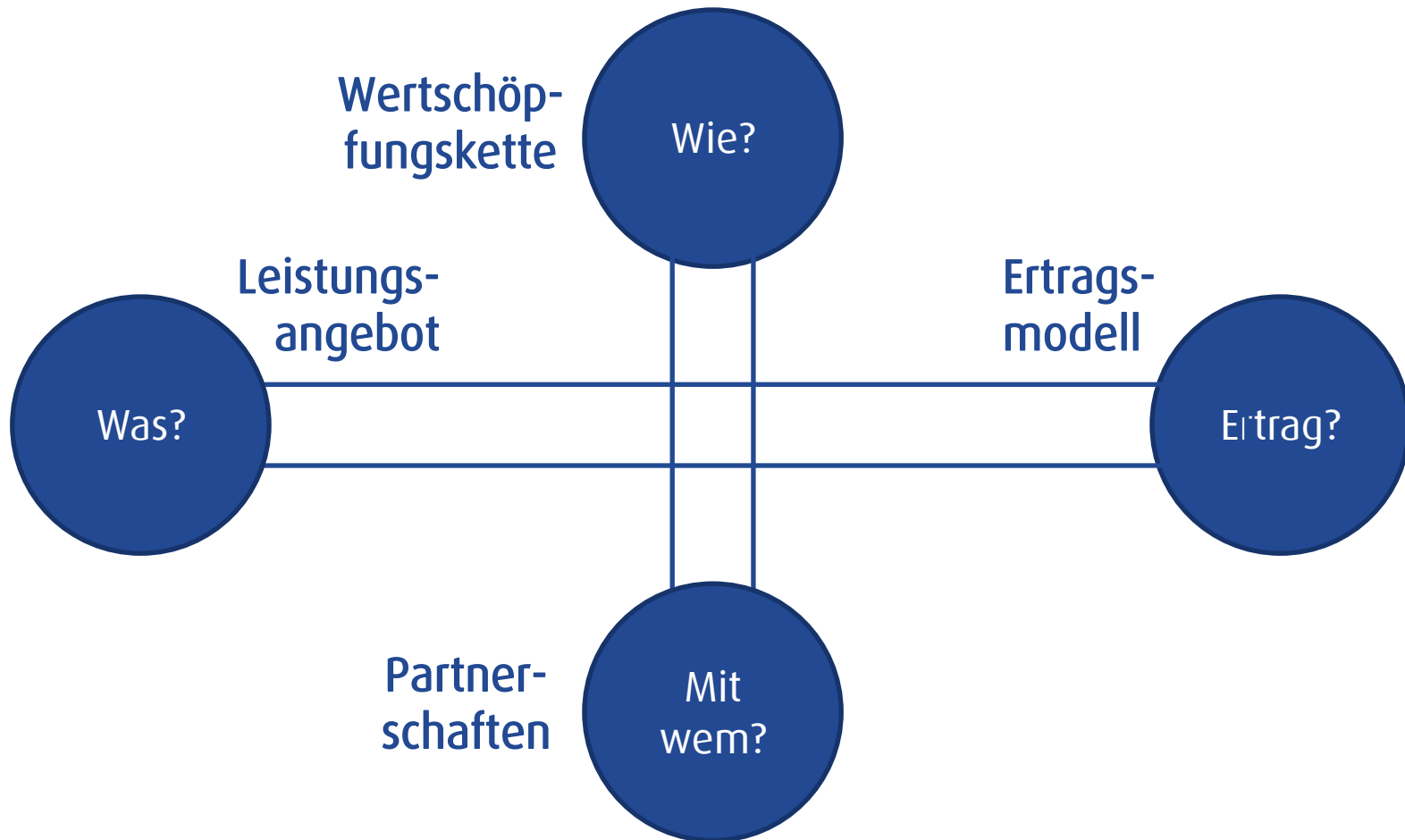


Nutzung des St. Galler Business Model Navigator

1. Add-on
2. Affiliation
3. Aikido
4. Auktion
5. Barter
6. Cross Selling
7. Crowdfunding
8. Crowdsourcing
9. Digitalisierung
10. Direct Selling
11. E-Commerce
12. Experience Selling
13. Flatrate
14. Fractional Ownership
15. Franchising
16. Freemium
17. From Push-to-Pull
18. Garantierte Verfügbarkeit
19. Ingredient Branding
20. Integrator
21. Kundendaten-Multiplizierer
22. Kundenloyalität
23. Layer Player
24. Lizenzierung
25. Lock-In
26. Long Tail
27. Make more of it
28. Mass Customization
29. Mieten statt kaufen
30. Negativer Geldumschlag
31. No Frills
32. Open Business Model
33. Open Source
34. Orchestrator
35. Pay per Use
36. Pay what you want
37. Peer-to-Peer
38. Performance-based Contracting
39. Razor and Blade
40. Revenue Sharing
41. Reverse Engineering
42. Reverse Innovation
43. Robin Hood
44. Self-Service
45. Shop-in-Shop
46. Solution Provider
47. Subskription
48. Supermarkt
49. Target the Poor
50. Trash-to-Cash
51. Two-Sided Market
52. Ultimativer Luxus
53. User Designed
54. Werbefinanzierung
55. White Label

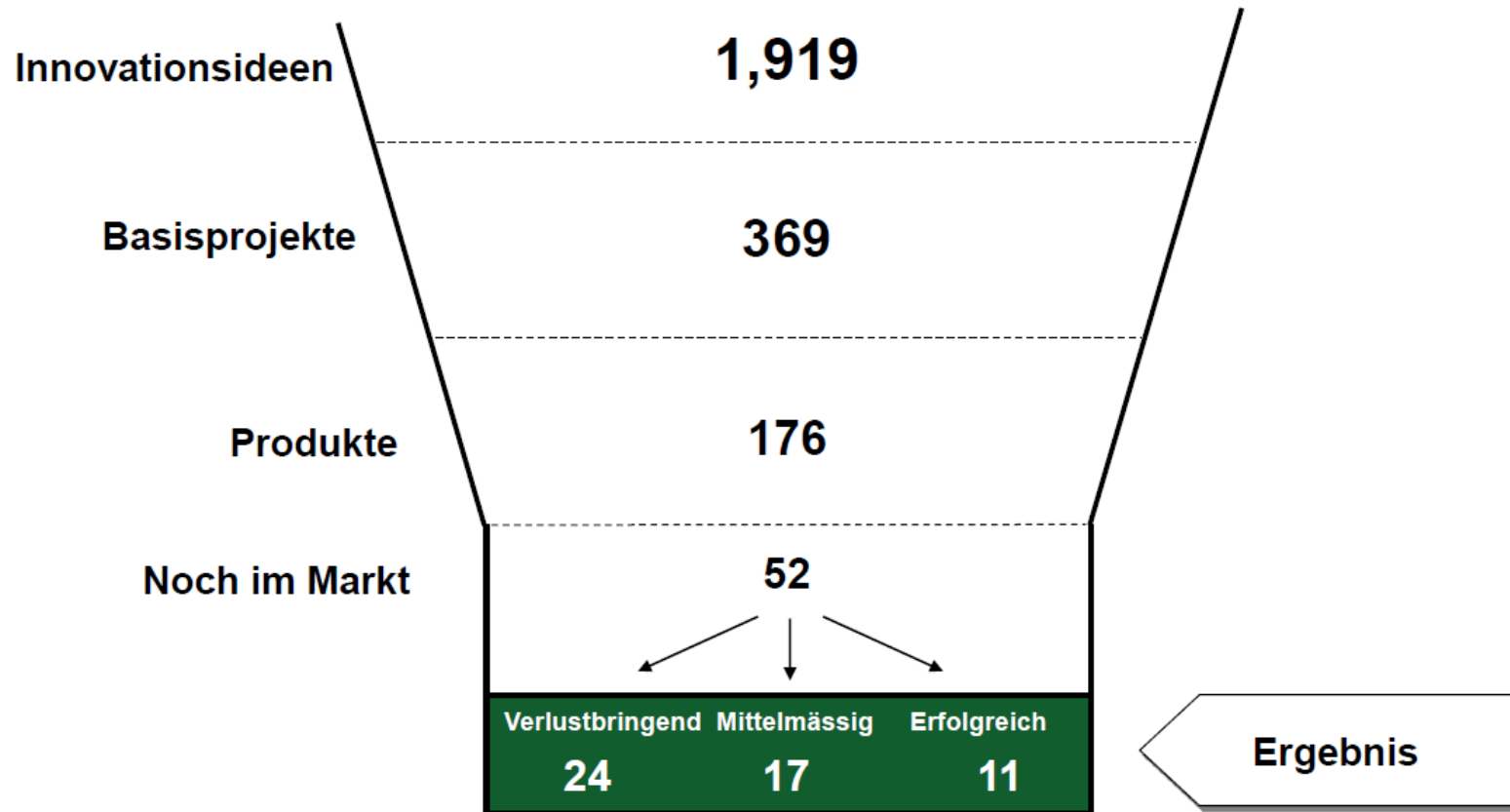
Gassmann et al. 2013

Ansatzpunkte für neue Geschäftsmodelle



Erfolgsfaktoren für neue Geschäftsmodelle

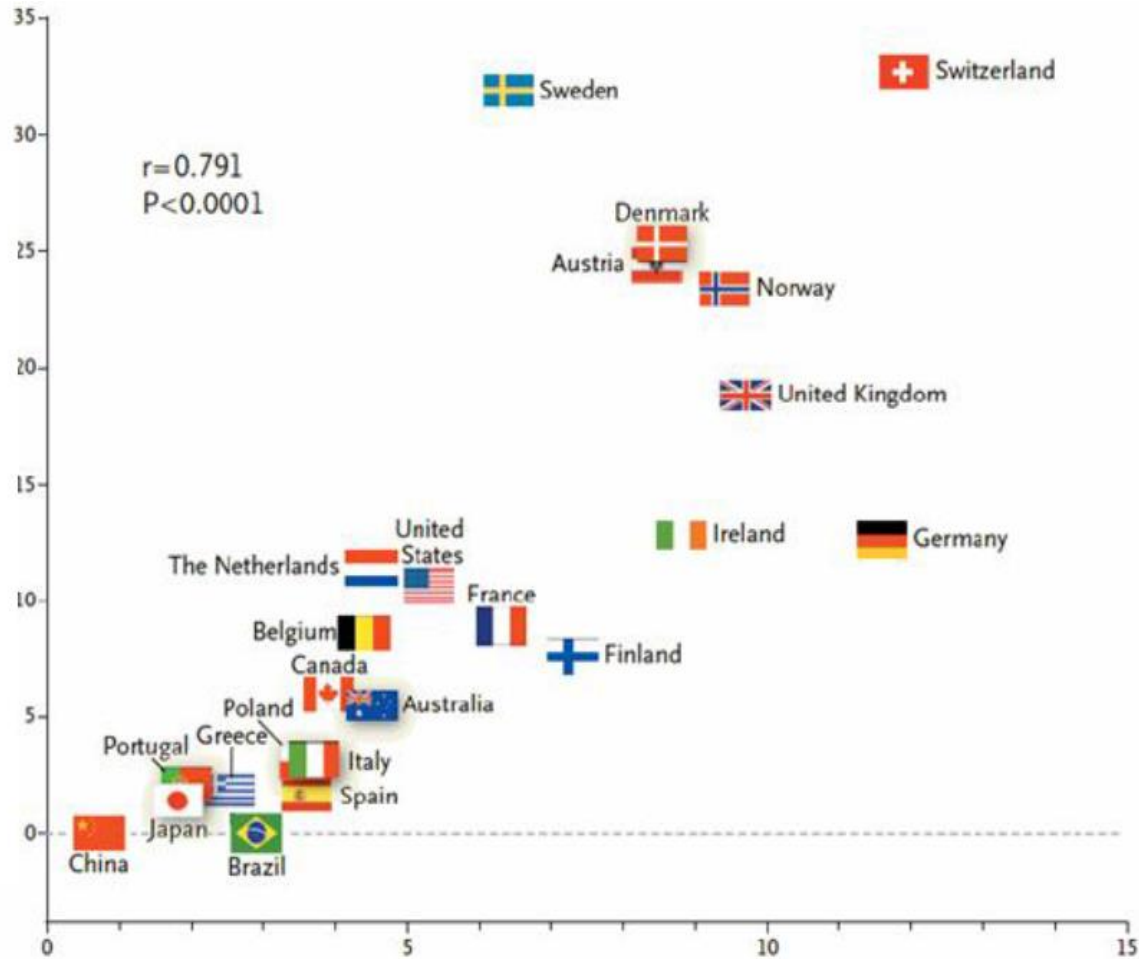
Nur 0,6% der Innovationen sind erfolgreich.



Gassmann et al. 2013

Das Geheimnis?

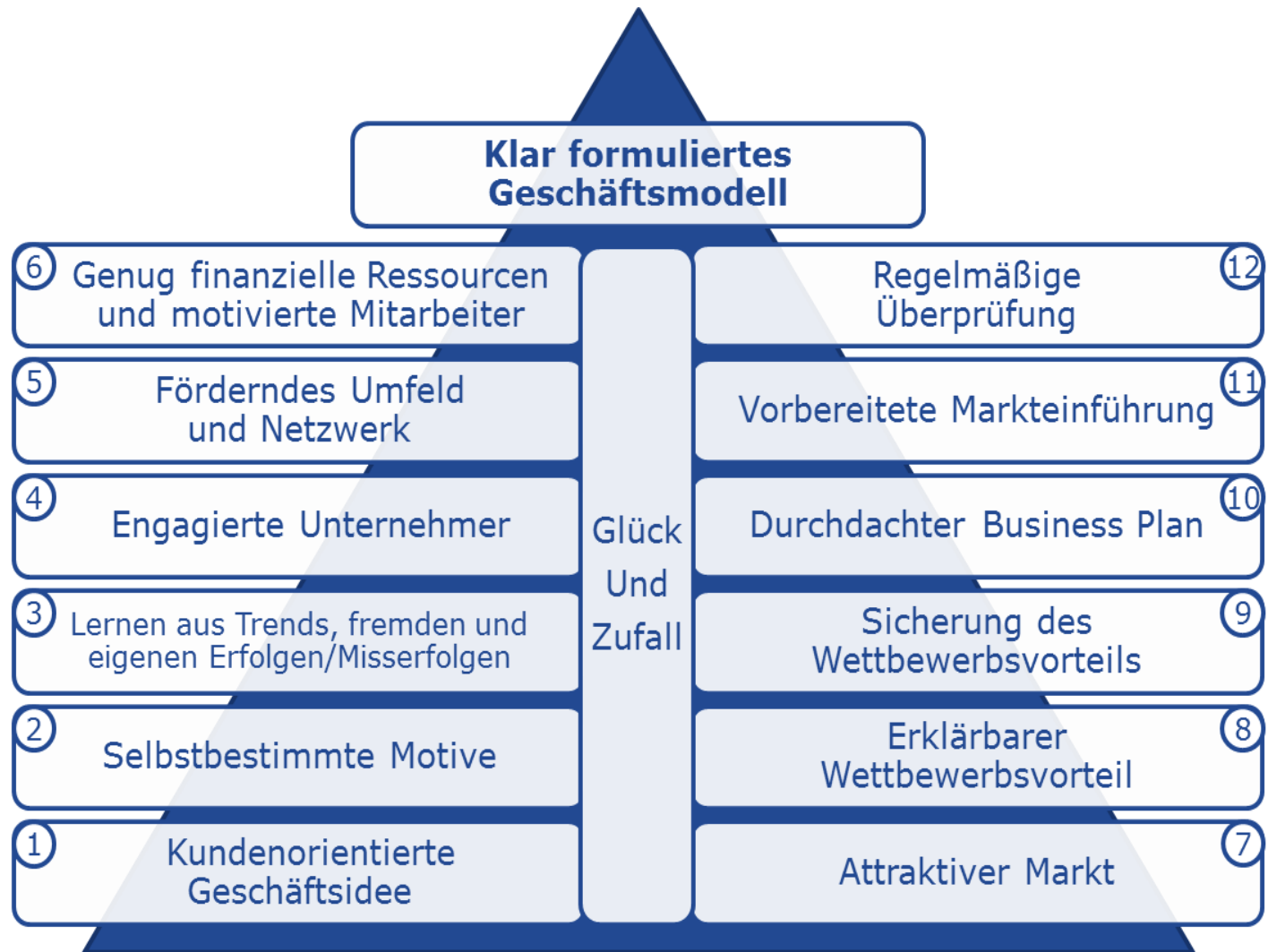
Nobelprizes
[per 10 Mio.
inhabitants]



Chocolate Consumption
[kg/year/inhabitant]

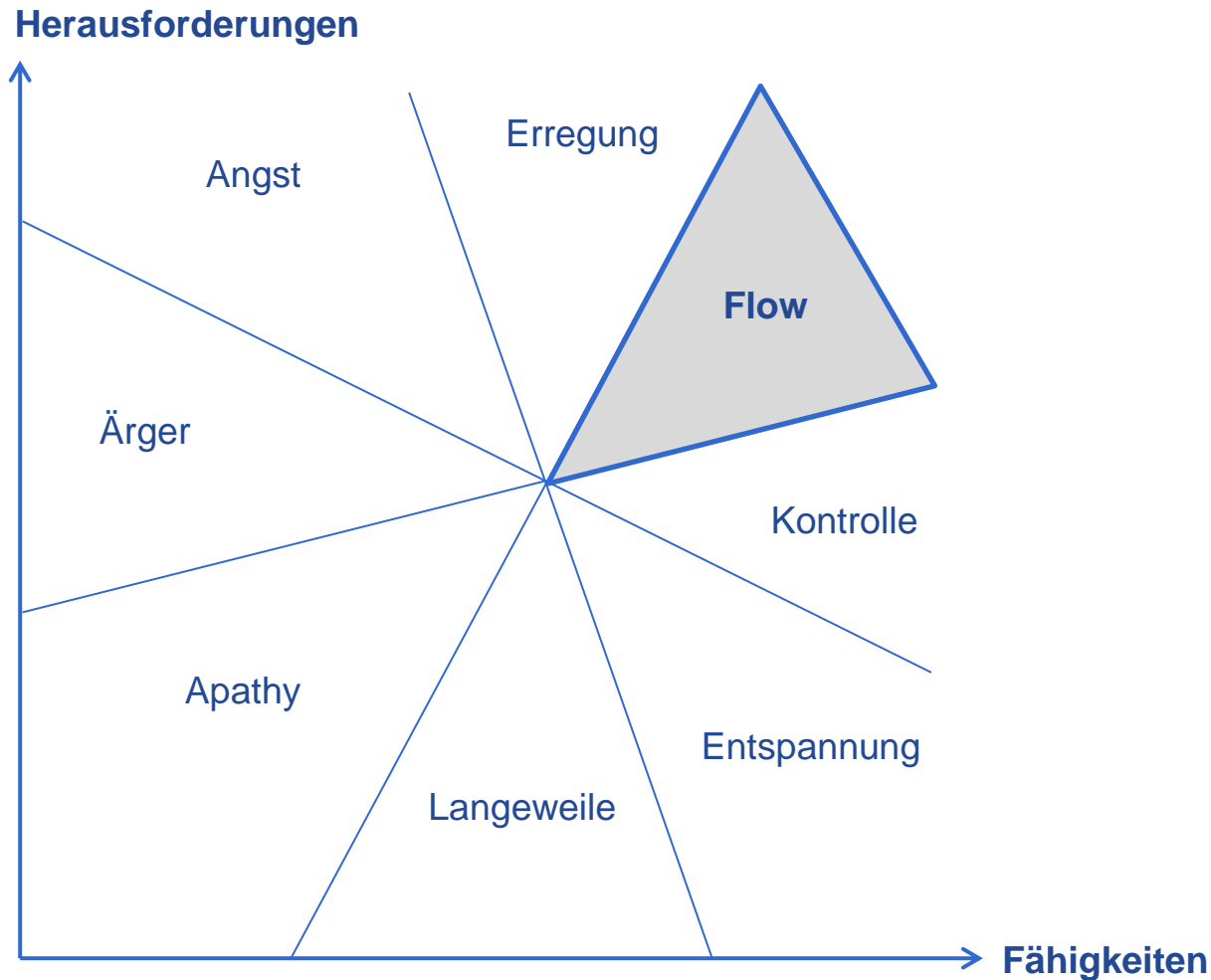
Gassmann et al. 2013

Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäftsmodelle



Ahrend 2016

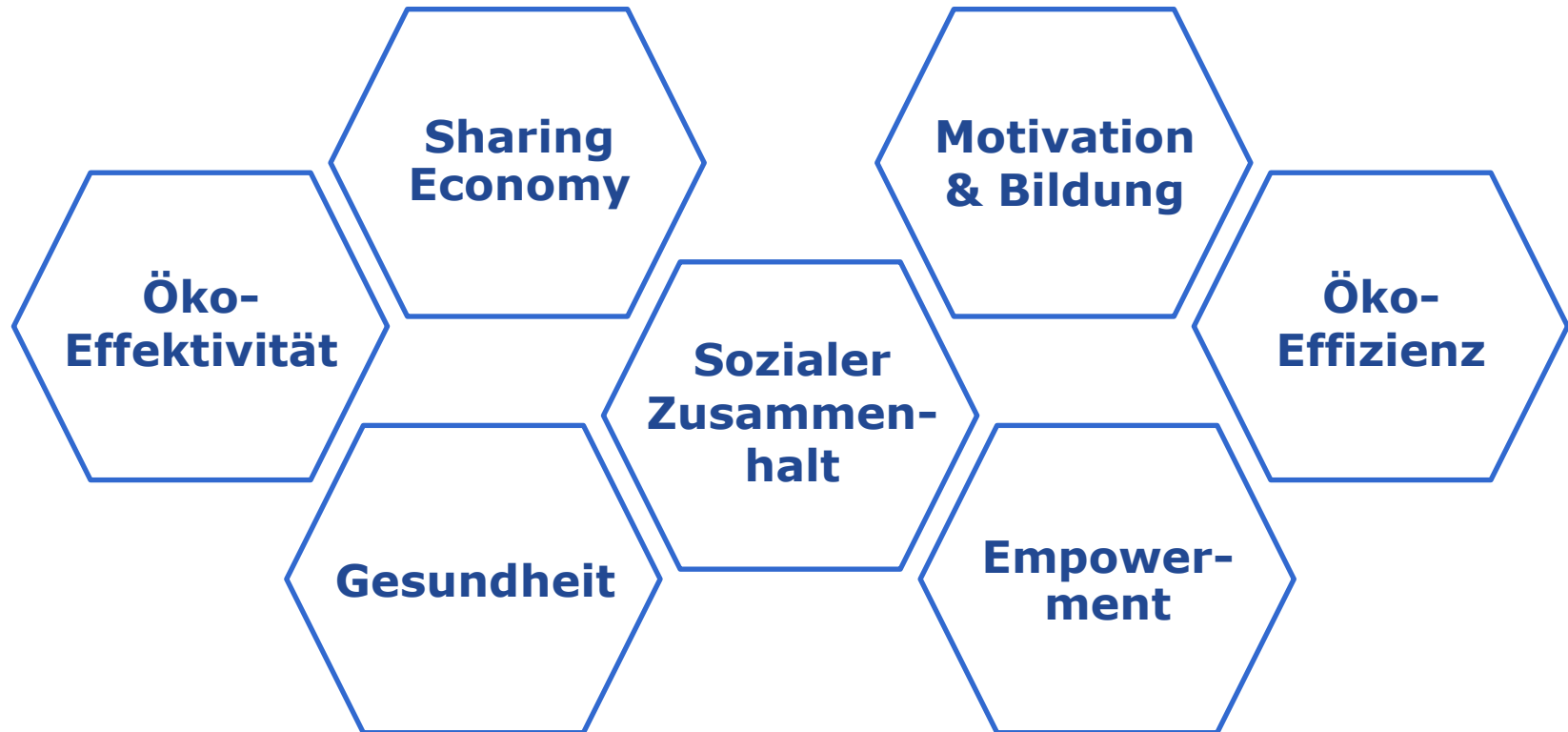
Stimmen Fähigkeiten und Herausforderungen überein, entsteht Zufriedenheit.



Csikszentmihalyi 1975

Beispiele nachhaltiger Geschäftsmodelle

Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle



Beispiel: Ökostrom regionales Energieunternehmen

 <p>PARTNER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten für anlagenbezogene Produkte und Leistungen • Projektierer • Übertragungsnetzbetreiber • Vertriebs-Partner • Banken • Kunden (Bürgerbeteiligung) 	 <p>AKTIVITÄTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenerzeugung • Netzbetrieb • Vertrieb und Markenpflege • Kundenservice 	 <p>NUTZEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preiswerter, zertifizierter Ökostrom • <u>Ökostrom für alle Privatkunden ohne Mehrkosten</u> • Exzellenter Service 	 <p>BEZIEHUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Vertragsbeziehung • Regionale Werbung und Aktivitäten 	 <p>KUNDEN-SEGMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privatkunden • Gewerbekunden • Industriekunden • Weiterverteiler (andere Energieunternehmen) • Kommunen
	 <p>RESSOURCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzeugungs- und Netzinfrastruktur • Finanzkraft • Kundennähe • Marke/Image 	 <p>SICHERUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Erlebbarer Mehrwert für regionale Kunden</u> 	 <p>KANÄLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Call-Center • Web-Portal(e) • Key Account Mgmt. • Partner-Vertrieb • Präsenz bei regionalen Veranstaltungen 	
 <p>KOSTENSTRUKTUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal- und Materialkosten • Strombezug, Zinsen, Abschreibungen 		 <p>ERLÖSSTRUKTUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stromumsatz 		
 <p>BEITRAG ZUM GEMEINWOHL (INSBESONDERE ÖKOLOGISCHER UND SOZIALER NUTZEN)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutz durch erneuerbare Energien • Einbezug der Öffentlichkeit • Lokale/regionale Wertschöpfung • Gesellschaftliches Engagement 				

Kontakt

Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend

HEAG Holding AG

Im Carree 1

64283 Darmstadt

06151 709 2600

klaus.ahrend@heag.de